



**PENGARUH PENERAPAN *HUMAN RESOURCE SCORE CARD*
TERHADAP KINERJA PADA RS PERMATA DEPOK**

TESIS

HAWARIYAH 1910121005

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PROGRAM MAGISTER
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN"
JAKARTA
2021**



**PENGARUH PENERAPAN *HUMAN RESOURCE SCORE CARD*
TERHADAP KINERJA PADA RS PERMATA DEPOK**

TESIS

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Magister
Manajemen**

HAWARIYAH 1910121005

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PROGRAM MAGISTER
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN"
JAKARTA
2021**

PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya sendiri, dan semua sumber yang dikutip maupun yang dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Hawariyah

NIM : 1910121005

Bilamana di kemudian hari ditemukan ketidaksesuaian dengan pernyataan saya ini, maka saya bersedia dituntut dan diproses sesuai ketentuan berlaku.

Jakarta, 16 Juli 2021

Yang Menyatakan



Hawariyah

**PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TESIS UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai civitas akademika Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jakarta, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Hawariyah
NIM. : 1910121005
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Program Studi : Manajemen S2
Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jakarta Hak Bebas Royalti Non Eksklusif (*Non Exclusive Royalty Free Right*) atas tesis saya yang berjudul:

**PENGARUH PENERAPAN *HUMAN RESOURCE SCORE CARD*
TERHADAP KINERJA PADA RS PERMATA DEPOK**

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti ini Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jakarta berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tesis saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik hak cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada Tanggal : 16 Juli 2021

Yang Menyatakan,



Hawariyah

TESIS

PENGARUH PENERAPAN *HUMAN RESOURCE SCORE CARD* TERHADAP KINERJA PADA RS PERMATA DEPOK

Dipersiapkan dan disusun oleh :

HAWARIYAH 1910121005

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji pada tanggal : 16 Juli 2021

Dan dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima



Dr. Desmintari, S.E., M.M
Ketua Penguji



Dr. Acim Heri Iswanto, S.K.M., MARS

Penguji I (Pembimbing)



Dr. Dianwicaksih Arieftiara, SE., Ak., M.Ak.,
CA., CSRS

Dekan



Dr. Alfatih S. Manggabarani, SE., M.Si.

Penguji II (Pembimbing)



Dr. Yudi Nur Supriadi, S.Sos.I., MM., CRA.,
CRS

Ketua Program Studi

Disahkan di : Jakarta
Pada tanggal : 16 Juli 2021



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL VETERAN JAKARTA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
PROGRAM STUDI MANAJEMEN PROGRAM MAGISTER
Jalan Rumah Sakit Fatmawati, Pondok Labu, Jakarta Selatan 12450
Telepon 021-7656971, Fax 021-7656904
Laman : www.feb.upnvj.ac.id , e-mail : febupnvj@upnvj.ac.id

BERITA ACARA
UJIAN SIDANG TESIS
SEMESTER GENAP TA. 2020/2021

Telah dilaksanakan Sidang Tesis dihadapan Tim Penguji pada hari Jumat, 16 Juli 2021

Nama : Hawariyah




NIM : 1910121005

Program : Magister Manajemen

Judul Tesis : Pengaruh penerapan *Human Resource Scorecard* terhadap Kinerja pada Rumah Sakit Permata Depok

Untuk dilanjutkan/dibatalkan*)

Penguji

No.	Dosen Penguji	Jabatan	Tanda Tangan
1	Dr. Desmintari, SE., MM.	Ketua	1. 
2	Dr. Acim Heri Iswayanto, S.K.M.,MARS	Penguji 1	2. 
3	Dr. Alfatih S. Manggabarani, SE.,M.Si.	Penguji 2	3. 

Keterangan :

*) Coret yang tidak perlu

Jakarta, 16 Juli 2021
Mengesahkan
A.n. Dekan
Kaprosdi. Magister Manajemen



(Dr. Yudi Nur Supriadi, S.Sos.I.MM.CRA.CRP.)

Pengaruh Penerapan *Human Resource Score Card* Terhadap Kinerja Pada Rumah Sakit Permata Depok

Oleh

Hawariyah 1910121005

Abstrak

Kinerja dinilai untuk melihat sejauh mana tindakan yang dilakukan seseorang dalam melakukan pekerjaan/aktivitas tertentu di dalam sebuah organisasi atau perusahaan dengan cara melakukan prinsip mekanisme atau metode yang tepat dalam membandingkan antara apa yang dikerjakan dengan hasil yang dicapai. Tujuan penelitian ini adalah membuktikan pengaruh penerapan human resource score card (kompetensi, Deskripsi pekerjaan dan pengukuran) terhadap kinerja pada Rumah Sakit Permata Depok. Metode penelitian yang digunakan kuantitatif dekriptif. Sampel penelitian sebanyak 100 karyawan Rumah sakit permata Depok. Instrumen penelitian dalam bentuk kuesioner dan analisa Data menggunakan Struktural Equation Modelling dengan Partial Least Square (PLS). Hasil Penelitian diperoleh temuan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan di Rumah sakit Permata Depok dengan $t_{hitung} 3,904 > t_{tabel} 1,986$. Deskripsi pekerjaan berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan di Rumah sakit Permata Depok dengan $t_{hitung} 4,620 > t_{tabel} 1,986$. Pengukuran berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di Rumah sakit Permata Depok dengan $t_{hitung} 4,620 > t_{tabel} 1,986$. Kompetensi dan Deskripsi pekerjaan, pengukuran berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan di Rumah sakit Permata Depok dengan $t_{hitung} 2,540 > t_{tabel} 1,986$. Kesimpulan penelitian terdapat pengaruh penerapan human resource score card (Kompetensi, Deskripsi pekerjaan dan pengukuran) terhadap kinerja pada Rumah Sakit Permata Depok. Saran penelitian perlu mempercepat pengadaan Sistem Informasi Rumah Sakit (SIRS). Keterpaduan informasi merupakan unsur pokok dalam pengelolaan rumah sakit. Informasi yang terpadu memungkinkan perencanaan, pengendalian dan pengawasan dapat dilaksanakan dengan baik, cepat, tepat dan terarah.

Kata Kunci : kompetensi, deskripsi pekerjaan, pengukuran, kinerja, *human resource scorecard*

The Effect of Human Resource Score Card on Performance at Permata Depok Hospital

By
Hawariyah 1910121005

Abstract

Performance is assessed to see the extent to which the actions taken by a person in carrying out certain jobs/activities within an organization or company by carrying out the principles of the right mechanism or method in comparing what is done with the results achieved. The purpose of this study was to prove the effect of the human resource score card (competence, job description and measurement) on performance at Permata Depok Hospital. The research method used is descriptive quantitative. The research sample was 100 employees of Permata Depok Hospital. The research instrument in the form of a questionnaire and data analysis using Structural Equation Modeling with Partial Least Square (PLS). The results of the study found that competence had a positive effect on employee performance at Permata Depok Hospital with tcount 3.904 > t table 1.986. job description has a positive effect on employee performance at Permata Depok Hospital with tcount 4,620 > t table 1,986. The measurement has a positive effect on employee performance at Permata Depok Hospital with tcount 4,620 > ttable 1,986. Competence and Job description, Measurement have a positive effect on employee performance at Permata Depok Hospital with tcount 2,540 > ttable 1,986. The conclusion of the study is that there is an effect of human resource score card (competence, job description and measurement) on performance at Permata Depok Hospital. Research suggestions need to accelerate the procurement of Hospital Information Systems (SIRS). Information integration is a key element in hospital management. Integrated information allows planning, control and supervision to be carried out properly, quickly, precisely and directed.

Keywords: *Competence, Job description, Measurement, Performance, Human Resource Scorecard*

PRAKATA

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT, karena atas rahmat dan karunia-Nyalah penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan judul ” **Pengaruh Penerapan *Human Resource Score Card* Terhadap Kinerja Pada Rumah Sakit Permata Depok**” Tesis ini disusun sebagai rangkaian penelitian pada pembuatan Tesis yang merupakan salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan Program Studi Manajemen Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pembangunan Nasional ”Veteran” Jakarta. Penulis menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan Tesis ini, sangatlah sulit bagi penulis untuk menyelesaikan Tesis ini. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih kepada :

1. Dr. Acim Heri Iswanto, S.K.M.,MARS dan Dr. Alfatih S. Manggabarani, SE.,M.Si. selaku dosen pembimbing dalam proses penyusunan Tesis yang telah banyak memberikan masukan, bimbingan, arahan selama proses penyusunan hingga selesainya Tesis ini.
2. Suami dan anak anak tercinta atas doa, dukungan kasih sayang, dan merupakan penyemangat dalam menyelesaikan tesis ini.
3. Untuk Bapak dan Ibu , kakak, adik, om serta keponakan yang telah memberikan kasih sayang serta dorongan, doa bagi penulis selama menjalankan studi dan menyelesaikan tesis.
4. dr. Heldi Nazir. MARS selaku Direktur serta civitas RS Permata Depok yang telah banyak membantu dalam proses menyelesaikan tesis.
5. Teman teman seperjuangan kelas A Magister Manajemen Angkatan 2019-2020 yang saling memberikan semangat dalam menyelesaikan tesis
6. Juga semua pihak yang tidak dapat di sebutkan satu per satu yang telah memberikan dukungan dan bantuan dalam menyelesaikan tesis ini.

Akhir kata, dengan segala kerendahan hati, penulis menyadari sepenuhnya bahwa Tesis ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu kritik dan saran dari semua pihak sangat diharapkan guna perbaikannya. Semoga segala amal baik dan bantuan yang diberikan kepada penulis mendapatkan balasan pahala dari Allah SWT, Aamin ya Robbal alamin.

Jakarta, 16 Juli 2021

Hawariyah

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
PERNYATAAN ORISINALITAS	iii
PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI	iv
PENGESAHAN	v
BERITA ACARA	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	vii
PRAKATA	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR -----	xi
DAFTAR LAMPIRAN -----	xii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah -----	1
1.2 Perumusan Masalah-----	5
1.3 Tujuan Penelitian -----	5
1.4 Manfaat Penelitian -----	6
BAB II TELAAH PUSTAKA	
2.1 Hasil Penelitian Sebelumnya -----	7
2.2 Landasan Teori-----	17
2.3 Kompetensi-----	17
2.3.1.1 Pengertian Kompetensi-----	17
2.3.1.2 Tipe Kompetensi -----	20
2.3.1.3 Kategori Kompetensi-----	21
2.3.1.4 Tingkat Kompetensi-----	22
2.3.1.5 Standar Kompetensi Tenaga Kesehatan -----	24
2.3.2 Deskripsi pekerjaan -----	24
2.3.2.1 Pengertian Deskripsi pekerjaan -----	24
2.3.2.2 Elemen elemen Deskripsi pekerjaan-----	26
2.3.3 Pengukuran-----	28
2.3.3.1 Model Sistem Pengukuran -----	30
2.3.4 Kinerja-----	31
2.3.4.1 Tipe ukuran kinerja-----	31
2.3.5 Human Resource Scorecard-----	33
2.3.5.1 Tahapan Implementasi Peran Strategis SDM -----	34

2.3.5.2 Perspektif dalam Human Resources Scorecard -----	37
2.3.5.3 Peta Strategi (<i>Strategy Map</i>)-----	39
2.3.5.4 Keuntungan <i>Human Resource Scorecard</i> -----	40
2.3.5.5 Key Performance Indicator -----	40
2.4 Kerangka Pemikiran -----	42
2.5 Hipotesis -----	45

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel -----	46
3.1.1 Definisi Operasional -----	46
3.1.2 Pengukuran Variabel-----	47
3.2 Populasi dan Sampel-----	50
3.3 Teknik Pengumpulan Data -----	51
3.4 Teknik Analisis Data -----	52
3.4.1 Analisis Deskriptif -----	53
3.4.2 Partial Least Square (PLS)-----	54

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Obyek Penelitian -----	59
4.2 Hasil Penelitian-----	60
4.3 Statistik Deskriptif Variabel -----	62
4.4 Analisis Hasil Penelitian -----	63
4.5 Model Struktural (<i>Inner Model</i>)-----	66
4.6 Pengaruh Variable Langsung dan Tidak Langsung -----	71
4.7 Pembahasan-----	72

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan -----	90
5.2 Keterbatasan -----	91
5.3 Saran -----	91

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Pengukuran kinerja karyawan dengan balace score card.....	4
Tabel 2 Matrik Penelitian Sebelumnya	12
Tabel 3. Kisi Kisi Matrik Instrument Variabel Kompetensi	48
Tabel 4. Kisi Kisi Matrik Instrument Variabel Deskripsi Pekerjaan	48
Tabel 5. Kisi Kisi Matrik Instrument Variabel Pengukuran	49
Tabel 6. Kisi Kisi Matrik Instrument Variabel Kinerja	50
Tabel 7. Kriteria pengukuran variabel penelitian.....	53
Tabel 8. Gambaran Karakteristik Responden	61
Tabel 9. Gambaran Karakteristik Responden (Lanjutan)	61
Tabel 10. Distribusi Kisaran Jawaban Responden per variabel.....	62
Tabel 11. Uji Validitas indicator	64
Tabel 12. Uji Validitas variable dengan mengevaluasi Nilai AVE	65
Tabel 13. Uji Reliabilitas Variabel Dengan Nilai Outer Model.....	66
Tabel 14. Evaluasi Nilai R Square Mode.....	67
Tabel 15. Uji t-Statistik.....	68
Tabel 16. Uji Hipotesis	69
Tabel 17 Presentase pengaruh antar variable terhadap variable kinerja	71

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Model Alur Kompetensi.....	19
Gambar 2. Tingkat Kompetensi	22
Gambar 3. Hierarki Kinerja.....	32
Gambar 4. Mengubah Arsitektur SDM menjadi asset strategis.....	35
Gambar 5. Kerangka Pemikiran.....	44
Gambar 6. Langkah Langkah analysis PLS	56
Gambar 7. Model Struktural PLS.....	63
Gambar 8. Output PLS (Koefisien Jalur).....	67
Gambar 9. Output PLS (T-Statistik)	69

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner

Lampiran 2. Lampiran Output PLS

Lampiran 3. Surat Riset

Lampiran 4. Balasan Surat Riset